

I COMPARTI PIÙ A MONTE SONO VINCOLATI DA COSTI DI PRODUZIONE POCO FLESSIBILI

Carni suine: una filiera articolata con marginalità a valle

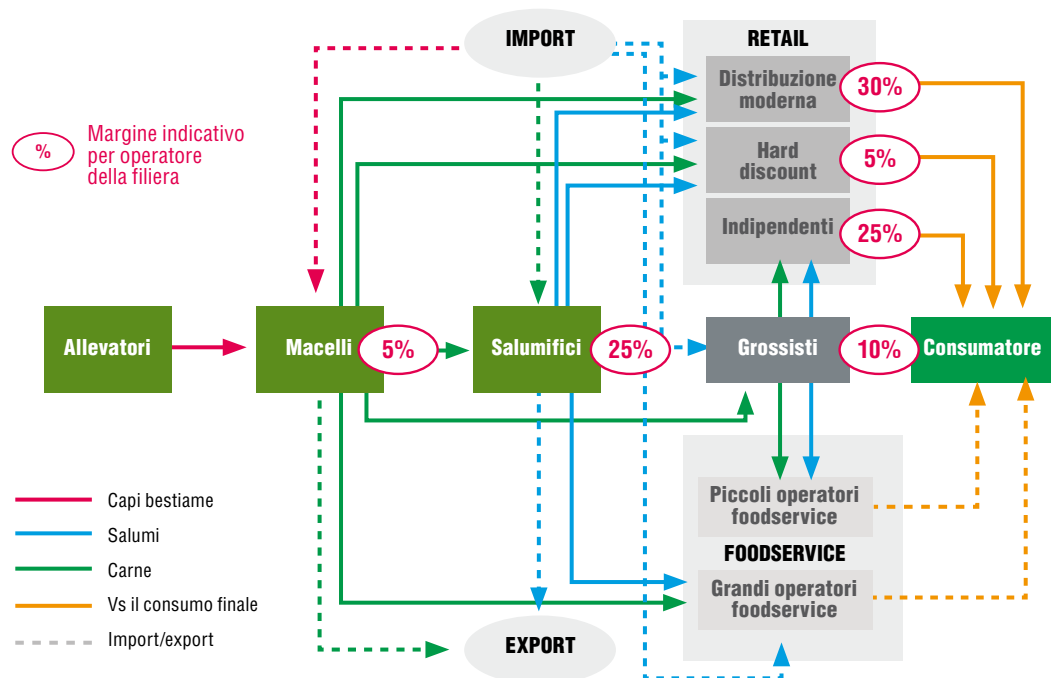
Nicola Anzivino
Marco Lazzaro*

La filiera della trasformazione della carne suina è articolata sia sotto il profilo strutturale sia organizzativo in conseguenza dell'elevata numerosità degli operatori presenti, causata da una considerevole frammentazione strutturale nelle fasi agricola e industriale, dall'esistenza di notevoli flussi di importazione di animali e carni e dalla complessità dei canali commerciali.

1. Nuove strategie competitive nell'ambito delle imprese di macellazione
2. Sviluppo di partnership produttive e commerciali con la distribuzione moderna

La parte a monte della filiera, rappresentata dall'allevamento, si caratterizza per la tendenza alla concentrazione delle unità produttive sul territorio nazionale. In tale comparto sono presenti diverse forme d'integrazione, come consorzi e cooperative di produttori, soprattutto nel caso di produzioni tipiche (Dop, Igp). Gli operatori di questo comparto della filiera si trovano in difficoltà a coprire i costi di produzione che si sono mantenuti

Struttura del settore e ripartizione della marginalità fra i comparti



su livelli piuttosto elevati, mentre il valore del suino si è ridotto a causa del calo dei prezzi di vendita dei suini da macello nel secondo trimestre 2009. La fase centrale della filiera è rappresentata dall'industria della macellazione, il cui approvvigionamento avviene attraverso l'acquisto diretto dagli allevatori, oppure mediante il ricorso a intermediari. La macellazione si concentra soprattutto in strutture industriali che in alcuni casi integrano anche i laboratori necessari per la successiva lavorazione di carne al coltello. Dal macello il prodotto viene avviato verso il circuito del fresco (circa il 35% della produzione) o verso

l'industria di seconda trasformazione (per il restante 65%). In tale ambito circa il 50% della produzione viene incanalata nei salumifici a marchio Dop-Igp. Al termine della stagionatura i salumi raggiungono il mercato al consumo attraverso l'intermediazione commerciale tradizionale o il Ce.Di (centro distribuzione industriale).

LA DISTRIBUZIONE DEL VALORE

La distribuzione del valore all'interno della filiera produttiva vede uno sbilanciamento a favore degli operatori a valle della filiera a causa principalmente della sempre più forte presenza

degli operatori esteri nell'ambito della macellazione e dell'aumento del potere contrattuale degli operatori della grande distribuzione associata. L'analisi dei trend sulla distribuzione dei margini all'interno della filiera del settore, accompagnato dalle evidenze emerse nell'ambito dello studio delle dinamiche commerciali e contrattuali attraverso l'analisi dei giorni medi di incasso e di pagamento, evidenziano quanto segue:

- progressiva perdita di potere da parte degli allevatori che, a fronte della crescita dei prezzi dei cereali con il sequenziale aumento dei costi dei mangimi, non riescono a

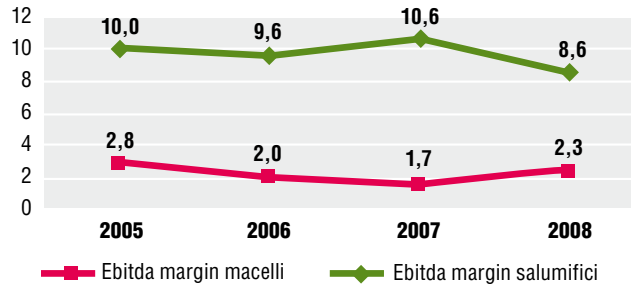
far riflettere in un più alto prezzo di vendita il maggior costo di produzione evidenziando quindi riduzioni di marginalità;

- i macelli, non evidenziano significative oscillazioni della marginalità operativa presentando in media, negli ultimi anni, marginalità mediamente basse intorno al 2%. Tuttavia, analizzando l'andamento dei giorni medi di incasso (Dso) e di pagamento (Dpo) si evince che se da un lato i macelli aumentano il loro potere contrattuale nei confronti degli allevatori riuscendo ad aumentare le dilazioni di pagamento, dall'altro, sono costretti a concedere maggiori dilazioni di pagamento agli operatori a valle della filiera, soprattutto nei confronti della Gda;
- la marginalità dei salumifici si mantiene sempre a livelli superiori rispetto ai macelli anche se negli ultimi anni si sta assistendo a una progressiva riduzione della stessa, dopo il picco registrato nel 2007, e a una riduzione del loro potere contrattuale a favore degli operatori della Gda;
- in ascesa il potere contrattuale della grande distribuzione capace di imporre livelli di servizio sempre più stringenti, di esercitare forti pressioni sui prezzi di acquisto e applicare, quindi, buoni livelli di mark up sul prodotto finale a scapito degli operatori a monte.

In sintesi, all'interno della filiera di trasformazione della carne suina, la marginalità si sposta verso gli operatori a valle a seguito del continuo incremento del potere contrattuale della Gda che tende, in particolare in questo momento di crisi economica, ad abbassare i prezzi al consumo e di conseguenza i prezzi di acquisto su tutta la filiera, comprimendo maggiormente la marginalità dei comparti più a monte, vincolati da costi di produzione poco flessi-

Ebitda margin di macelli e salumifici

Valori in %



Fonte: elaborazione su dati di bilancio

bili in quanto legati all'andamento dei mercati delle commodities.

LE STRATEGIE COMPETITIVE

L'attuale contesto di mercato congiuntamente ai cambiamenti innescati nell'ambiente competitivo della filiera della trasformazione di carne suine e nei comportamenti d'acquisto dei consumatori, ha spinto i diversi attori della filiera a reagire sviluppando nuove strategie competitive. Nell'ambito delle imprese di macellazione si assiste allo sviluppo di processi d'integrazione sia verticale sia orizzontale. I primi consistono nell'integrazione a valle con prosciuttifici e/o salumifici che consentono un buon livello di si-

nergie sui costi di struttura e la possibilità di differire le vendite in funzione dei livelli di prezzo corrente delle carni sul mercato. I margini collegati agli operatori integrati riflettono quelli dei principali salumifici. Anche i processi di concentrazione nei comparti a monte della filiera hanno come obiettivo quello di ottenere economie di scala nella produzione, ma anche una maggior massa critica nei processi di compravendita. Tali trend rappresentano spesso anche una risposta all'esigenza d'investimenti elevati per l'adeguamento alle normative comunitarie e della necessità di standardizzare la produzione e di controllare totalmente la filiera produttiva a seguito delle richieste della

Gda di garanzia di prodotto sempre controllato e certificato. Oltre ai processi di vera e propria integrazione, nell'ambito del settore dei macelli si assiste anche allo sviluppo di partnership produttive e commerciali con la distribuzione moderna finalizzati alla produzione di tagli di carne direttamente per le private label e al progressivo spostamento delle piattaforme di lavorazione e distributive della Gda direttamente presso l'industria. La reazione dei salumifici all'attuale situazione di mercato si manifesta con la diversificazione e l'ampliamento dell'offerta (i.e. salumi confezionati), con il costante e rigoroso controllo della qualità e attenzione al prezzo nei processi di fornitura, con il ricorso a carni estere meno pregiate di quelle italiane per le produzioni non Dop. Nell'ambito, invece, dei canali distributivi si assiste allo sviluppo della formula dell'hard discount a scapito della distribuzione tradizionale e moderna. Si assiste, inoltre, a un forte aumento della pressione promozionale e allo studio di nuove proposte e formati distributivi focalizzati sul prezzo basso o sul concetto di vicinato e comodità come fattori differenzianti.

*PricewaterhouseCoopers

Variazioni di Ebitda margin, Dpo, Dso di macelli e salumifici

(Dal 2005 al 2008)	Macelli		Salumifici	
	Variazioni degli indici	Variazioni del potere contrattuale	Variazioni degli indici	Variazioni del potere contrattuale
Ebitda margin	=	↑ ↓	-	↓
Dpo (Days Payable Outstanding)	+	↑	=	↑ ↓
Dso (Days Sales Outstanding)	+	↓	+	↓

- = Indice stabile
- + Aumento dell'indice
- Riduzione dell'indice
- ↑ ↓ Nessuna variazione
- ↑ Aumento del potere contrattuale
- ↓ Riduzione del potere contrattuale